

# Gazdasági útkeresés a tanulás jegyében - egy alföldi kisváros esete

## Alföldi kisvárosok a szocialista iparosítástól a globális értékláncokig

Az alföldi kisvárosok gazdasága az elmúlt évszázadban kétszer is komoly válaszút elé került. A gabonakonjunktúrára alapozott gazdasági növekedés lehetőségei már a századelőn kimerültek: a mezőgazdaság mind jelentősebb munkaerő-leadóvá válásával – amit csak felerősített az ágazat nagyüzemi átszervezése és gépesítése az 1950-es és 1960-as években – e települések népességmegtartó képessége meggyengült, helyzetük stabilizálása érdekében új foglalkoztatási lehetőségekre volt szükség. Ez kezdetben elsősorban az élőmunka – igényesebb kertkultúra fejlesztésével, majd mezőgazdaságon kívüli funkciók – például ipar – erősítésével mutatkozott reálisnak (Erdei F., 1974; Tóth J., 1988; Beluszky P., 2001). Az iparosítás az 1960-as és 1970-es évek Magyarországon az elmaradott térségek – köztük az agrárjellelű alföldi kisvárosok – fejlesztésének legfontosabb eszközévé vált. (Tekintettel a korszak város-központú fejlesztéspolitikájára, „kisvárosok” fogalmán a 30 ezer fő alatti lélekszámú, 1980 előtt városi rangot nyert településeket értjük.) A folyamat háttérében egyrészt az állam elmaradott térségek iparosítását határozottabban preferáló politikája (budapesti ipar részleges kitelepítése, vidéki ipartelepítés anyagi és infrastrukturális háttérének támogatása), másrészt az új gazdasági mechanizmus idején jelentős önállósághoz jutott nagyvállalatok erőforrásokért (szabad munkaerőért) folytatott versenyfutása állt (Barta Gy., 2002; Molnár E., 2007). A munkaerő mellett a mezőgazdasági nyersanyagok, a szénhidrogénkincs és a keleti piacok közelsége is hozzájárult a régió felértékelődéséhez (Tatai Z., 1976; Zoltán Z., 1980).

Bár iparuk bővülésével az alföldi városok gazdasági bázisa megerősödött, az ágazat több strukturális jellemzője később hátrányosnak bizonyult. A fővárosi/nagyvárosi központokból irányított részlegipar a későbbi válság idején a problémák vidéki egységekre hárításának eszközévé vált. Kedvezőtlen adottságnak bizonyult az alföldi ipar későbbi válságágazatokhoz (mezőgazdaság) és válságtérségekhez (Szovjetunió) történő nagyarányú kötődése is (Barta Gy. és Poszmik E., 1993; Kiss J., 2003). A munkaerő-tartalékokra épülő iparosítás strukturális következménye a tevékenységek élőmunka-igényessége. A szerkezeti deficit

felerősítették a rendszerváltás *piacrezsim-váltásának sokkját*: miközben az állami vállalatok döntéseitől függő rendszert a nemzetközi viszonyok által meghatározott iparfejlődés váltotta fel, az örökölt struktúra nagyarányú leépülését kevésbé kompenzálták transznacionális vállalatok új zöldmezős beruházásai (Nagy G., 2002; Molnár E., 2007). Az *ipar súlya erősen csökkent*, a foglalkoztatási problémák ismét e települések népességmentartó képességének gyengülését eredményezték. A kezdeti nagyobb arányú dezindustrializációt, a Magyarországon mind nehezebben fenntartható élőmunka-igényes könnyűipar és egyes élelmiszeripari ágak ezredforduló utáni lassabb felszámolódása követte. A kedvezőtlen tendenciák ellenére ugyanakkor kijelenthető, hogy számos alföldi kisváros gazdaságában *jelen-tős szereplő maradt az ipar*.

Magyarország rendszerváltás utáni gazdasági stratégiája az *exportorientált, külföldi tőke-befektetések modernizációs szerepét* középpontba helyező *növekedési modellre* épült. Lényege, hogy a világpiacon is versenyképes, kivitellel termelő ágazatok megerősödését a *külföldi működőtőke-befektetések ösztönzésével* segítik. Ettől egyrészt a külkereskedelmi mérleg javulását várják, másrészt a külföldi beruházásoktól munkahelyeket, modern technológiákat, korszerű munkaszervezési módszereket remélnek, melyek a kialakuló beszállítói hálózatokon keresztül a hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor átalakulását is felgyorsítják (Cséfalvay Z., 2004; Szanyi M., 2007). A tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy – a várakozások ellenére – *duális gazdaság* kialakulása jellemző, ahol a korszerű technológiával és munkaszervezési módszerekkel élő, tőkeerős, külföldi tulajdonú nagyvállalatok modernizációs szigeteket képeznek a hozzájuk (globális iparági értékláncokba) mérsékelt intenzitással kapcsolódó, versenyképességük terén számos deficittel küzdő hazai vállalkozások tengerében. A *dualitás térben is leképeződik*: a külföldi tőkebefektetések kulcsrégióiban átlagon felüli, míg azokon kívül – így az alföldi kisvárosok jelentős része esetében is – kisebb jelentőségű a dinamikus elemek súlya (Barta Gy., 2002; Kiss É., 2010).

Az esettanulmány helyszínéként választott kisváros *mindkét problémát jól reprezentálja*. Tipikus mezővárosi fejlődési pályát futott be: a XX. század nagy gazdasági átalakulásainak inkább vesztese (melyet csökkenő népességszáma is bizonyít), ahol a második világháború utáni *megkésett iparosítás* nyomán *méreteiben és szerkezetében is „alföldi” jellegű ipar* jött létre (Gombás I., 1982; Sebők B., 2009). A külső központokból irányított részlegipar jelentősége, állami ipartelepítés hiányában a helyi jelentőségű tanácsai és szövetkezeti ipar, illetve az iparvállalatokon kívüli ipari tevékenységek számottevő súlya, továbbá az ipari tevékenységek keleti irányultsága egyaránt megfigyelhető volt. Másrészt, a település korlátozott iparirányító funkciója, iparának középvállalatokra épülő, diverzifikált ágazati struktúrája (fém- és gépipar, textil- és ruházati ipar, cipőgyártás, tégl- és cserépipar, kerámiaipar) bizonyos mértékű védeltséget biztosított a nagy változások idején, így a rendszerváltás után a *kiseb-bb ipari leépülést mutató alföldi városok közé* tartozott. A szekunder szektor átalakulása külföldi tőke privatizáció, illetve zöldmezős beruházások keretében történő bevonásával, ugyanakkor alapvetően helyi szereplők részvételével valósult meg, amit két, egykor budapesti irányítású középvállalatának később bemutatandó példája is bizonyít. A hazai gazdaság egészét jellemző dualitás városunkban is jelen van, de a helyi vállalati szektor dominanciájából adódóan, inkább a *hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások problémáival* szembesülünk.

A továbbiakban e *szereplők globális értékláncokba történő bekapcsolódási kísérleteit, alkalmazkodási törekvéseit* értelmezzük *tanulási folyamatként*, egyfajta gazdasági vetületét adva a „tanuló város” koncepciónak (Forray R. K. és Kozma T., 2013).

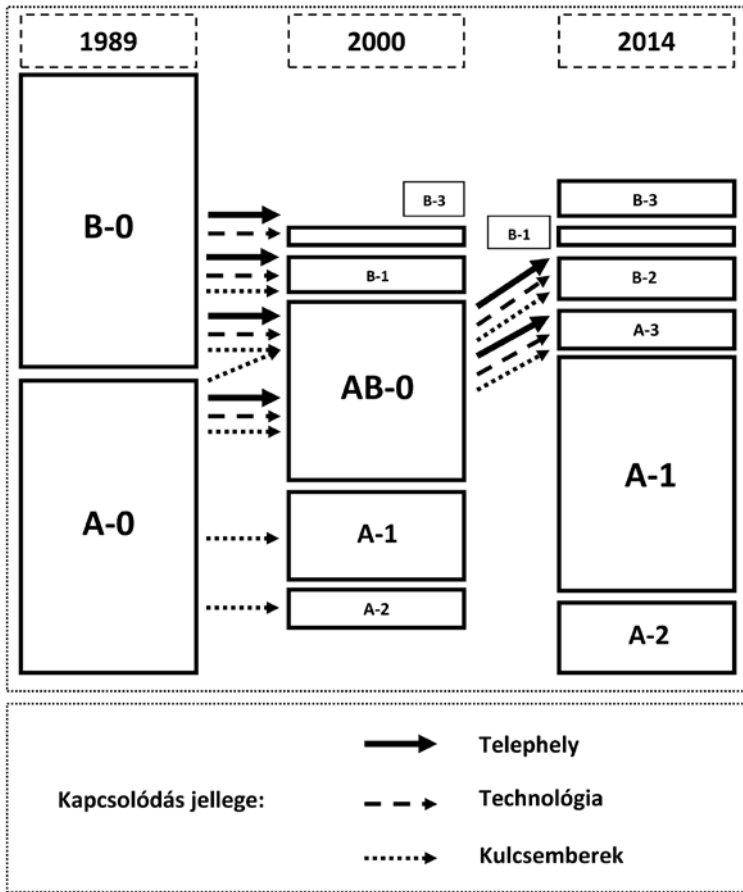
## A beszállítói ipar fejlődése esettanulmányok alapján

Az esettanulmány szereplőiként kiválasztott vállalatok városunk gépalkatrész-gyártás terén mutatkozó *jelentős hagyományainak* reprezentánsai. Az A-0 vállalat 1953-ban elektromos tömegcikk- és játékgyárként, helyi alapítású tanácsi vállalatként kezdte pályafutását. 1961-től már ipari nyomógombokat és kapcsolóelemeket gyártott. 1975-ben bekebelezte az iparágában meghatározó budapesti székhelyű szereplő: a virágkorában 400-500 főt foglalkoztató üzem a hazai készülék- és berendezésgyártó cégek (EVIG, Ikarus, Lehel, Magyar Hajó- és Darugyár, SZIM) jelentős beszállítójává vált, illetve közvetlenül szovjet piacra irányuló exportja is volt. A B-0 vállalat helyi egysége – az *Alföld dekoncentrált iparosításának* hullámában – 1970-ben jött létre: 1972-ben kitelepült a város északnyugati peremén kialakított új iparterületre. A felfuttatása után 400-500 főt foglalkoztató vállalat faipari, bőripari, textilipari gépeket és alkatrészeket, ipari kerekeket, székeket gyártott. Beszállítóként kapcsolódott a Hajdúsági Iparművek háztartási gépgyártásához, ezen kívül csehszlovák és szovjet exportot is lebonyolított.

A vállalatok rendszerváltás utáni szervezeti átalakulása eltérő utakon haladt. Az A-0 vállalat 1989-ben önállósult a budapesti központtól, majd MRP-konstrukcióban végrehajtott privatizációja után 1992-ben részvénytársasággá alakult. A céget közben több kulcsembere is elhagyta, akik – iparági kapcsolataik és tapasztalataik birtokában – új vállalkozásokat alapítottak. Így tekinthető a cég utódjának az 1991-ben vegyesvállalatként alapított, majd 2003-ban 100%-os német tulajdonba került A-1, és az 1995-ben létrehozott, helyi tulajdonú A-2 is.

A B-0 gyárát 1994-ben az anyavállalat egészével együtt felszámolták. 1995-től faipari jellegű tevékenységeit az újonnan alapított B-1 vitte tovább, míg fémipari részét az átalakult A-0 vásárolta fel (AB-0). Utóbbi cég 2004-ben bekövetkezett szervezeti átalakulása során a két – átmenetileg összefonódott – gyár sorsa különvált. A rendszerváltás előtt az A-0 vállalathoz tartozó egysége egy városon kívüli hazai befektető tulajdonába került (A-3), a korábban a B-0 vállalat keretében működő része pedig helyi vállalkozó irányításával önállósult (B-2). Az A-0 és a B-0 fém felületkezelő üzemének utódaként alapították 1999-ben a B-3 vállalkozást, amely a B-0 telephelyén, az AB-0 tulajdoni részesedésével és a két egykori iparvállalat szakembereiből építkezve jött létre. 2008 óta önálló céggént működik. A tanulmány a négy hazai tulajdonú, alapvetően alkatrészgépgyártó tevékenységet végző szereplő (A-2, A-3, B-2, B-3) helyzetének bemutatására összpontosít: a vizsgált cégek jellemzően 40–120 fős alkalmazotti létszámmal dolgozó középvállalatok (1. ábra).

1. ábra A-0 és B-0 vállalat szervezeti átalakulása



Forrás: saját szerkesztés

A rendszerváltás időszakának legkomolyabb kihívása az átalakuló vállalatok esetében a *kieső hazai és keleti piacok kiváltása* volt. E helyi szereplők korlátozott földrajzi hatóköre miatt, piaci perspektíváik szempontjából nagy jelentőségű volt a *Magyarországon belüli potenciális vásárlók fejlődési pályája*. Kelet-Közép-Európa integrációja új helyzetet teremtett: az Európai Unió határain belülre kerülő, annak centrumához közel fekvő, jelentős ipari kultúrával, viszonylag képzett, de elég olcsó és rugalmasan foglalkoztatható munkaerővel rendelkező, kedvezőbb infrastrukturális adottságokat felmutató *térség felértékelődött a globális versenyben költségeik lefaragására kényszerülő ipari termelők számára*. Sorra létesültek – akár új kapacitásként, akár Nyugat-Európából ún. *relokáció* keretében áthelyezett egységként – az ipari üzemek, amelyek – figyelembe véve e szereplőknek a lokális beszerzések fenntartását/növelését célzó stratégiáit is – *bővülő beszállítói piacot* teremtettek vállalataink számára (Bakács A., Czakó V. és Sass M. 2006; Kiss É., 2010). Esettanulmányunk szereplői szempontjából a *háztartásgép-gyártás*, az *építőipari eszközgyártás* és a *járműipar* hazai megerősödésének legnagyobb a jelentősége, ám ezeken túl egyéb iparágak (ipari készülék-

és berendezésgyártás, mezőgazdasági gépgyártás) is megemlíthetők. A cégek – a földrajzi közelség szerepéből adódóan – elsősorban néhány alföldi ipari központ gazdaságához kapcsolódnak.

A háztartásigép-gyártóknak (Dometic, Electrolux, Flymo, Husqvarna) szállított hűtőgép-, mosógép-, porszívó-, tűzhely- és fűnyíróalkatrészek, illetve az építőipari állványgyártó cégeknek (Krause, Zarges) készített fém vagy műanyag létra- és állványalkatrészek az A-3 és a B-2, míg az elektromos kerékpárok és fitneszgépek alkatrészei (Daum) az A-2 termelésében játszanak jelentős szerepet. A járműiparral a B-3 került közelebbi kapcsolatba: a felületkezelő üzem árbevételének 30%-át a Knorr-Bremse és beszállítói adják, de több dunántúli autóiipari vállalatnak is dolgozik a vállalkozás. A hagyományos ipari kapcsolók (Eaton Industries, Ganz KK) az A-2 és az A-3 termékei között jelennek meg. A növekedés az elmúlt egy-két évtizedben sem volt korlátlan: a fűnyírógép-kapcsolókat is gyártó A-3 például azért esett el komoly megrendelésektől, mert brit vásárlója Ázsiába helyezte át a termelést, és az ottani gyártóüzem alkatrészellátása nem volt fenntartható Európából. A háztartásigép-gyártás miatt Jászberény (A-3, B-2), az autóiipar és építőipari állványgyártás nyomán Kecskemét emelkedik ki kapcsolatok terén (A-3, B-2, B-3), de számottevő Budapest, a Dunántúl és Észak-Magyarország szerepe is. Többnyire a belföldre szállított alkatrészek is export termékekbe épülnek be, de jelentős az Ausztria, Németország, Olaszország és Kelet-Közép-Európa országai felé irányuló közvetlen kivitel (A-2, B-2) is.

Nem egyszerű ugyanakkor a *beszállítóvá válás* és a rendszerben történő *bennmaradás* sem. A különböző iparágak értékláncainak aszimmetrikus belső hatalmi viszonyaiból adódóan (Gereffi, G., Humphrey, J. és Sturgeon, T., 2005), állandó az alkalmazkodási kényszer az alsóbb szinteken bekapcsolódó szereplők esetében. A gyártott alkatrészek hozzáadott érték-tartalmától, illetve a késztermék által megcélzott piaci szegmensektől függően, jelentős eltérések mutatkoznak a *megkereshető jövedelmek nagyságában*. Mégis – a megrendelések jelentős volumene és viszonylagos stabilitása miatt –, keresik a vállalkozások a *kapacitások kihasználását* javító újabb megbízásokat. A globalizáció korában, a megrendelésekért folyó verseny túllép a szűkebb regionális kereteken, ami szükségessé teszi a *saját képességek tágabb kontextusban történő elhelyezését*. A vizsgált vállalkozások a nyugati (német, osztrák, cseh) technológiai fölény és a keleti (ázsiai, romániai) alacsonyabb nyersanyag-, energia- és bérköltségek szorításában kísérelnek meg érvényesülni. E feltételek között, elsősorban a *kisebb szériákban készülő, minőségi és bonyolultabb* (magasabb hozzáadott értéket tartalmazó), *szorosabb kapcsolatokat, rugalmasabb beszállításokat* igénylő termékek gyártásának megszerzésére van esélyük a Magyarországon és környezetében működő potenciális vásárlóknál, ahol kevésbé tud érvényesülni a technológiai fölény és a költségelőny, ellenben számít a *földrajzi közelség*. A rés piacokra történő beszállítói specializáció nem egyedülálló jelenség: megfigyelhető az autóiiparban is (Rugraff, E. és Sass M., 2012).

A beszállítóvá válás nehézségeit mutatja a B-3 példája, amelynek egyik termékét már másfél-két éve tesztelik. A beszállítók irányába megfogalmazódó elvárások között elsősorban a minőség, költséghatékonyság és rugalmasság jelenik meg (A-2, B-2). A többnyire egyszerűbb alkatrészeket előállító cégek árversenyre kényszerülnek, ami miatt többnyire kis haszonkulcsok jellemzőek (A-3, B-2), és a megrendelő rendszerint két-három hónappal a kiszállítások után fizet. A saját termékek pozicionálásának jó példája a B-2 építőipari állványkerekeinek esete: az egykori B-0 vállalat ipari kerékgyártásának bázisán kialakított termékcsoporthoz sikere azzal magyarázható, hogy – az ún. „általános kerékkel” szemben – a B-2 nem volt érdemi technológiai hátrányban az iparágban domináns német cégekhez képest,

miközben a viszonylag munkaigényes keréktípus gyártása terén versenyelőnyhöz is jutott a magasabb bérköltségekkel dolgozó nyugati gyártókkal szemben.

## A beszállítók tanulási folyamatai esettanulmányok alapján

A beszállítói pozíció elnyerésének és megtartásának fontos feltétele a *kapcsolatépítés képessége*. Egyes vállalkozásoknál tudatos és szervezett, másoknál kevésbé megfogható a cégvezetés e területen kifejtett tevékenysége. A beszállítói ipar helyi tradíciói miatt (is) fontos szerepet játszanak a rendszerváltást vagy a vállalkozás alapítását megelőző időkből származó „rég” összeköttetések. A *személyes kapcsolatokon* és cégek közötti kiejánlásokon alapuló megrendelések jelentősége a beszállítókkal kapcsolatos bizalom fontosságára mutat rá.

Az A-3 például a kapcsolatépítés terén kevésbé hatékony: „gyártunk annak, aki beesik az ajtón, vagy akit a cég kapcsolatokkal rendelkező kollégái szereznek”. A B-2 vezetője 80%-ra tette a múltban gyökerező személyes összeköttetéseknek köszönhető rendelkezések arányát: cégének pozícióját a Lehel Hűtőgépgyár külföldi tulajdonba kerülése sem érintette hátrányosan, később pedig a transznacionális hűtőgépgyártó (Electrolux) ajánlotta be egy másik cégnek (Dometic) beszállítóként. Más eszközöket is bevetnek a cégek ismertségük növelése érdekében: mindegyikük rendelkezik honlappal, és többen interneten keresztűli vagy telefonos megkeresésekkel is próbálkoznak. Az A-3 és a B-2 budapesti ipari vásárokat (BNV, Construma, Industria, Mach-Tech), beszállítói fórumokat (autóipar, gépgyártás) is látogat: az első építőipari állványgyártó céggel ipari vásáron született a kapcsolatuk, majd a megismert vállalat kulcsemberének cégek közötti mozgása további partnereket hozott.

Egy-egy transznacionális vállalat esetében, a beszállítóvá válás a *cég több üzeméhez*, illetve a vállalatcsoport több cégéhez történő kapcsolódás lehetőségét is magában hordozza, ami az új piacok meghódításának egyik legfontosabb eszköze. A közös gyökerekre épülő, személyes ismeretségek által összefűzött cégek életében a *helyi horizontális együttműködések* szerepe is kimutatható, bár ezen a téren jelentős kihasználatlan potenciál sejtethető.

A B-2 példája jól reprezentálja a transznacionális vállalatban belüli diverzifikáció folyamatát: vásárlója új gyáranak felépülésével, Jászberény mellett Nyíregyháza is felvevőjévé vált hűtőgépalkatrészeinek, de a romániai Szatmárnémetibe irányuló tűzhelyalkatrész-, illetve az olaszországi Sussegnaba történő hűtőgépalkatrész-gyártás is egyetlen vállalat keretein belül valósult meg. Az A-3 számára a már működő beszállítói pozíció jelentett ugródeszkát ugyanazon vállalatbirodalom más cégeinek (fűnyírógép-gyártás) meghódításához. Helyi szinten, egyrészt megfigyelhető bizonyos munkák egymás közti továbbadása, másrészt, főként a B-3 számára, piacként is megjelennek e helyi vállalkozások: kezdetben 80%-ban, de ma is számottevő mértékben dolgozik a cég az egykori A-0 és B-0 vállalatok utódainak.

A beszállítói működés technológiai téren komoly kihívásokat teremt az érintett vállalkozások számára. Jelentős *akadályt* képvisel a több esetben a ’80-as évek színvonalának megfelelő *technológiai háttér: fejlesztéseik* ezért részben a *hátrányok lefaragását* vagy – nem feltétlenül a legkorszerűbb alapokon – új kompetenciák kiépítését célozzák. A beruházások egy része kifejezetten *innovatívnak számít*: új piacok meghódítása érdekében új, kevésbé elterjedt, ugyanakkor perspektivikus technológiák meghonosítására is akad példa. Tekintettel a cégek korlátozott tőkeellátottságára, a *fejlesztések többnyire pályázati forrásokból* realizálódnak (1. táblázat), emellett a saját erős fejlesztések szerepe, illetve – a bértmunkázó vállalkozás esetében – a partner technológiai beruházásokban történő közreműködése említhető meg.



A technológiai hátrány abban is megjelenik, hogy egyes termékekre – például fröccsöntő gépeinek korlátai miatt műanyag szereléstechnikai tömegcikkre – az érintett vállalat (A-3) nem tud versenyképes árajánlatot adni. A cég helyzete javítása érdekében budapesti üzleti partnerétől vett át nem túl modernnek számító gépeket („több rossz gépből hamarabb lehet egy jó”), köztük olyan kontaktusgyártó gépet, mely egyben a vállalkozás technológiai képességének bővítését is jelentette.

A B-2 beszállítói pozíciójának megőrzése – a költségek lefaragására törekvő vásárlója által évről-évre elvárt árcsökkentések és a nyersanyagárak emelkedése mellett – a termelékenység javítását teszi szükségessé, ami részben szintén technológiafüggő. A B-2 Németországból és Svájcban szerzett felújított használt gépeket, illetve Indiából és Kínából vásárolt új eszközöket elavult gépparkjának lecserélése, továbbá új képességek kialakítása érdekében. Innovatívabbnak számít a B-3, ahol egyrészt az autóipar által – korrózióállósága miatt – növekvő mértékben igényelt cink-nikkel bevonat Magyarországon csak 3-4 cég által alkalmazott technológiáját honosították meg, másrészt – a megrendelői elvárások szigorodása miatt – anyagösszetétel és rétegvastagság mérésére alkalmas röntgensugaras berendezést szereztek be.

A tanulási folyamat buktatóira mutat rá az A-3 elhibázott fejlesztése. Megalapozott igény nélkül teremtettk meg a kétkomponensű fröccsöntés technikai hátterét: fő vásárlójuk nem kért az így készült termékből, egyéb gyártmányaikhoz pedig az eszközt nem használják.

### 1. táblázat EU pályázati forrásokból megvalósított fejlesztések (2007-2013)

Cég	Pályázat	Elnyert összeg / támogatási intenzitás
A-2	GOP 1.3.1-11/C (2012) Innovációs eredmények hasznosításának támogatása KKV-k részére: innovatív fejlesztés A-2 vállalatnál;	9 948 809 HUF / 65%
	GOP 2.2.2 (2007) Minőség-, környezet- és egyéb irányítási rendszerek, szabványok bevezetésének támogatása: A-2 vállalat MIR rendszerének kiépítése az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint;	630 000 HUF / 50%
A-3	GOP 2.1.1-09/A/2 (2010) Mikro-, kis- és középvállalkozások technológiai fejlesztése: A-3 vállalat műanyag üzemének technológiai fejlesztése;	1 191 308 HUF / 40%
B-3	ÉAOP 1.1.1/D-11 (2011) Telephelyfejlesztés: galvanizáló üzem és irodaépület létesítése;	34 933 796 HUF / 50%
	GOP 2.1.1-11/A (2012) Mikro-, kis- és középvállalkozások technológiai fejlesztése: felületkezeléshez szükséges mérőberendezés beszerzése;	3 032 800 HUF / 40%

Forrás: NFÜ

A hatékonyság javítása szervezeti fejlesztéseket is megkövetel, melyek fontos eleme a minőségbiztosítási rendszerek adaptációja, a tevékenységek – racionalizálás jegyében történő – karcsúsítása (bizonyos munkák kiszervezése), illetve a termelés hatékonyságát növelő munkaszervezés. Több cégnél teljesítménybéréssel motiválják a dolgozókat.

Az elmúlt két évtizedben minden cégnél sor került valamilyen minőségbiztosítási rendszer kialakítására (az A-2 pályázati pénzeket is felhasználta a célra – l. 1. táblázat). A B-3 a

korábbi A-0 és B-0 vállalatok felületkezelő üzeme kiszervezésének köszönheti létrejöttét: akkora igényei nem voltak az akkori tulajdonosnak, hogy érdemes legyen saját felületkezelő üzemet fenntartani, de az időközben önállóvá vált cégnek ma is számottevő megrendelői. Az A-2 és a B-2 esetében is jellemző egyes irodai tevékenységek kiszervezése, a fehérgalléros munkaerő létszámának csökkentése. A termelési folyamat racionalizálására a B-2 szolgálat jó példát, ahol a hűtőgéppalkatrészeket gyártó divízió korábban 30-35 ember által végzett munkáját ma 20 ember végzi el: a különbség részben a fémmegmunkáló műveletek összevonásával/automatizálásával csökkentett élömlőmunka-igényre vezethető vissza.

Vállalkozásaink helyben gyökereznek, túlnyomórészt helyi alkalmazottakat foglalkoztatnak. Alkalmazkodásuk sikerességét nagyban befolyásolja a cégvezetés minősége (képzettség, kapcsolati tőke, innovativitás, környezeti igényesség). *Domináns a fizikai munka*, melynek keretében a dolgozók főként betanított munkát, illetve szakmunkát végeznek. *Többnyire szakiskolai vagy általános iskolai végzettséggel rendelkeznek az alkalmazottak*, továbbá jellemző, hogy a végzett munka és a munkavállaló képzettsége gyakran nincs összhangban egymással. A generációváltással és a képzettebb munkavállalók egy részének elvándorlásával, elsősorban műszaki területeken vált feltűnővé a képzett munkaerő hiánya. Városunk járása területén a legkeresettebb szakmák között számos ipari cégekhez kötődő (mechanikagép-összeszerelő, fémipari gépkezelő, nehézgépkezelő, fémmegmunkáló) fordul elő.

A cég tulajdonosváltásából eredő problémákra az A-3, a vezetés generációváltásából fakadó kihívásokra a B-2 hozható fel példaként. A fizikai munka aránya jellemzően 80-90%, de a bérmlőmunka-konstrukcióban dolgozó, karcsúsított termelésen kívüli funkciókkal rendelkező A-2 esetében a 95%-ot is eléri. A munkavállalók körében a felsőfokú végzettségük aránya 10% körül szóródik az egyes vállalatoknál. Az A-2 vezetője ugyanakkor különbséget tesz a szakmával rendelkezők és a csak általános iskolát végzettek között, mert bizonyos területeken a szakirányú végzettség előírás (trafógyárban hegesztők, emelőgépek működtetői), másrészt a (bármilyen) szakmával rendelkezőket megbízhatóbb munkaerőnek tartja. A végzett munka és a munkavállaló képzettségének diszharmonijára kínál jó példát a B-3, ahol a szakmunkások – részben az iskolarendszerű felületkezelő képzés 1970-es évektől jellemző hiánya miatt – ácsok, cukrászok, hentesek. Az A-2 üzemében felsőfokú végzettségük is dolgoznak betanított munkásként. A megfelelő képzettségű munkaerő hiánya az A-3-ra is érvényes: 4 esztergagépükre 1 esztergályos jut, 2 szerszámkészítőjük közül az egyik nyugdíjas. Arra is akad példa a cégnél, hogy sörfőző szakmlőmunkás dolgozik gépbeállítóként.

A képzett munkaerő terén mutatkozó hiányosságok részben a helyi szakember-utánpótlást biztosító képzési rendszer elmúlt két évtizedben megfigyelhető leépülésére vezethető vissza. Ma is több, helyi ipari vállalkozások profiljához kötődő szakmlő (elektronikai technikus, ipari gépész, hegesztő) oktatnak a város középiskoláiban. Azonban – míg a rendszerváltás előtt nagyobb létszámok mellett, több helyi vállalat is bekapcsolódott a fémipari szakmlő (forgácsoló, géplakatos, hegesztő, szerszámkészítő) oktatásába – ma a cégek és szakképző iskolák közötti kapcsolatok (Magyarországon is megfigyelhető felértékelődésük ellenére – Deitmer, 2014) inkább kivételnek számítanak. Felnőttképzés terén a járási munkaügyi kirendeltség közreműködésével, mlőmlő keresők számára szervezett tanfolyamok említethetők meg, de ezek sikerességét több tényező gátolja. Egyrészt nehezen csatornázódnak be a vállalkozók részéről megfogalmazódó igények (a cégvezetők nem tartják elég gyorsnak az igényeikre adott reakciókat). Másrészt a potenciális képző szervezetek aktivitása is elmarad a kívánatosról: több esetben fordult elő, hogy azért nem tudott elindulni egy képzés, mert



a képző szervezetek részére kiírt pályázatra nem volt ajánlattevő. Harmadrészt – és ez már túlmutat a felnőttképzésen – *nem elég vonzóak az ipari szakmák* a fiatalok körében.

A vizsgált szereplők egyikének sincs együttműködése szakképző iskolákkal. Részben belső oktatás keretében oldják meg problémáikat, melyek – az elvárt képességek függvényében – elsősorban termeléshez kapcsolódó ismeretek átadását (technológiák, munkavédelem, veszélyes anyagok) jelentik (B-3). Másrészt – a minőségbiztosítási rendszerek adaptációja kapcsán – külső cégek által szervezett képzésekre történő beiskolázásra is akad példa (B-2). Utóbbi vállalkozás korábban idegennyelvi oktatást is szervezett dolgozói számára.

## Összegzés

A vizsgált kisvárosi vállalkozások elmúlt két évtizedben befutott fejlődési pályája a budapesti központokból irányított több telephelyes szocialista állami nagyvállalatok rendszeréből a globális értékláncokba integrálódott beszállítói válás irányába mutat. Kivétel nélkül hazai (többnyire helyi) tulajdonú középvállalatok, melyek elődeik gépipari beszállítói hagyományait folytatják, de állandó alkalmazkodási kényszer és változó siker jellemzi működésüket. Tradicionális piacaik elvesztése után a régióban megvalósult ipari beruházások (bizonyos szegmensekben) növelték piaci lehetőségeiket, de a beszállítói kapcsolatok építése és megtartása a kapcsolatépítés, a versenyképes termelés és a humán erőforrások terén egyaránt komoly kihívások elé állítja őket. A hozzájuk hasonló vállalkozások hatékony támogatásának megtalálása, továbbá helyi környezetben rejlő potenciáljainak (lokális kooperáció) feltárása jelentheti az egyik eszközt, ami az alföldi kisvárosok gazdasági hátterének erősítését segítheti, s ezzel hozzájárulhat az Alföld vidéki térségeinek gazdasági megújulásához.

## IRODALOM

- BAKÁCS A., CZÁKÓ V. & SASS M. (2006): Beszállítók és hálózatosodás: az Electrolux Lehel Kft. példája. *Külgazdaság*, 7–8. 44–59.
- BARTA GY. & POSZMIK E. (1993): A vállalati szervezeti változások hatása az Alföld ipari fejlődésére. In: Gurzó I. és Timár J. (szerk.): *Alföldi Tanulmányok XV. kötet*. Békés Megyei Képviselőtestület Önkormányzati Hivatala, Békéscsaba. 103–118
- BARTA GY. (2002): *A magyar ipar területi folyamatai 1945–2000*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs. 272
- BELUSZKY P. (2001): *A Nagyalföld történeti földrajza*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs. 274
- CSÉFALVAY Z. (2004): *Globalizáció 2.0*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 311
- DEITMER, L. (2014): Cooperation between vocational education and training and enterprises - The role of learning networks as elements of regional innovation systems. – Hungarian Educational Research Journal, 3.
- Letöltés: <http://herj.lib.unideb.hu> (letöltés dátuma??)
- ERDEI F. (1974): *Magyar város*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 255
- FORRAY R. K. & KOZMA T. (2013): Községi tanulás és társadalmi átalakulás. *Iskolakultúra*, 10. 3–21
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J. & STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains. – Review of International Political Economy, 1. 78–104
- GOMBÁS I. (1982): Mezőtúr településföldrajza. *Mezőtúri Helytörténeti Füzetek*, 3. 143
- KISS É. (2010): *Térületi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs. 223
- KISS J. (2003): Az alföldi városok fejlődésének adottságai az 1990-es évek új feltételrendszerében. In: Timár J. és Velkey G. (szerk.): *Várossiker alföldi nézőpontból*. MTA RKK

ATI – MTA Társadalomkutató Központ, Békéscsaba-Budapest. 39-54

MOLNÁR E. (2007): *Megújulás vagy csendes vegetálás? Az észak-alföldi kisvárosok feldolgozóipara az ezredfordulón*. Doktori (PhD) értekezés. 158

NAGY G. (2002): Az Alföld gazdasági fejlődésének néhány vonása. In: Csatári B. és Tímár J. (szerk.): *Területfejlesztés, rendszerváltás és az Alföld*. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest. 78-105

RUGRAFF, E. & SASS M. (2012): Válság és relokációs fenyegetés a feltörekvő országokban: a magyar autóipar esete. *Külgazdaság*, (56) 9–10. 4-29

SEBŐK B. (2009): *Az Alföld iparosítása – Szolnok megye példáján (1950–1970)*. Doktori értekezés. 259

SZANYI M. (2007): Külföldi befektetésekre alapozott fejlődési modell a XXI. század elején Magyarországon. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, *Műhelytanulmányok*, 76. 55

TATAI Z. (1976): Az iparilag elmaradt mezőgazdasági jellegű területek iparosítása. In: *A magyar népgazdaság fejlődésének területi problémái*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 80-111

TÓTH J. (1988): *Urbanizáció az Alföldön*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 200

ZOLTÁN Z. (1980): Az Alföld-iparosítás eredményei. In: Zoltán Z. (szerk.): *A változó Alföld*. Tankönyvkiadó, Budapest. 115-133